

DOI: 10.32347/2412-9933.2021.45.150-160

УДК 339.13: 658.8:657.62(073)

Малашкін Максим АнатолійовичЗдобувач кафедри менеджменту в будівництві, orcid.org/0000-0001-5709-9599*Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ***Рижаків Дмитро Андрійович**Доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки будівництва, orcid.org/0000-0002-2777-7480*Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ***Кушнір Ілья Ігорович**Аспірант кафедри менеджменту в будівництві, orcid.org/0000-0001-6117-9735*Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ***Дружиніна Ірина Василівна**Кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту в будівництві, orcid.org/0000-0003-2688-779X*Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ***Ваколюк Анатолій Степанович**Кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту в будівництві, orcid.org/0000-0003-0599-6436*Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ***Максим'юк Юлія Сергіївна**Аспірант кафедри менеджменту в будівництві, orcid.org/0000-0001-8791-1197*Київський національний університет будівництва і архітектури, Київ*

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ТА ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ ПІДХОДИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ БЕНЧМАРКІНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація.** В умовах турбулентного середовища, глобалізації економічних процесів, високо конкурентного ринку, обмеженості ресурсів пріоритетними завданнями для вітчизняних підприємств стають: пошук нових факторів підвищення конкурентоспроможності; вдосконалення і більш активне використання інструментів маркетингового управління, і зокрема посилення значення його аналітичної функції в прийнятті стратегічних рішень. Рішення цієї проблеми пов'язано з розробленням і реалізацією стратегій активного інноваційного розвитку підприємств, де центральне місце необхідно відводити стратегічному бенчмаркінгу, з метою вивчення та застосування передового досвіду. Він, як найбільш актуальний інструмент стратегічного управління, піднімає дослідження на якісно новий рівень, орієнтує на випередження розвитку об'єкта управління. Інтегруючись в систему управління і корпоративну культуру підприємства, стратегічний бенчмаркінг допомагає встановлювати цілі, що відповідають вимогам світового ринку, виявляти кращі стратегічні рішення і бізнес-стратегії для систематичного вдосконалення його діяльності. Необхідність і можливість використання передових світових і вітчизняних досягнень є нагальною потребою українського бізнесу. У зв'язку з цим дослідження методичних підходів до ефективної організації стратегічного бенчмаркінгу і створення прикладних розробок, що полегшують його впровадження в систему управління вітчизняними підприємствами, є своєчасним і актуальним.*

***Ключові слова:** бенчмаркінг; стратегія бенчмаркінгу; будівельне підприємство; система управління підприємством*

Вступ

Адаптація господарюючих суб'єктів до нового етапу економічного розвитку – багатофакторний процес, що вимагає використання складних методів організації виробництва і виважених управлінських рішень. У динамічному процесі глобалізації економіки та мінливості бізнес-середовища перед вітчизняними будівельними підприємствами постає

важлива задача виявлення потенційних можливостей їх ефективного розвитку в довгостроковій перспективі. Виходячи із факторів успішного ведення бізнесу за умов високого рівня конкуренції та ризику, особливого значення набувають питання формування та реалізації бенчмаркінгової стратегії у створенні конкурентоспроможного профілю організації як одного з ключових елементів процесного управління підприємством, де

бенчмаркінг (англ. *Benchmarking*) – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння із власним та переймання його найкращих методів роботи.

Поняття стратегії є базовим у теорії стратегічного управління, оскільки саме вона є об'єднуючим механізмом цілей можливостей (потенціалу) та умов (зовнішнього середовища). Базуючись на цілях бізнесу, вона визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри в ринкові переваги, взаємодіючи з факторами зовнішнього впливу, без цього його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості середовища неможлива. Ситуація також ускладнюється неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю. Стратегія допомагає підприємству вибрати свій раціональний шлях розвитку і створити найважливіші переваги у його функціонуванні: готує його до змін у зовнішньому середовищі; пов'язує його ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Формування системи поглядів на сучасне управління організаціями відбувається на основі великої кількості робіт вчених і фахівців у різних сферах менеджменту і маркетингу. Особливості розвитку і практичного застосування бенчмаркінгу розглянуті в численних роботах зарубіжних дослідників, де він давно і міцно увійшов у великий бізнес і теоретичну науку. Основоположниками цієї концепції є: Б. Андерсен [13], Г. Ваттсон, Ж. Еванс, М. Заїрі, Ф. Котлер, Р. Кемп [14], Г. Клейнер, В. Ліндсей, Г. Нив, Т. Ричмен [15], М. Спендоліні, С. Туккер, Дж. Харрінгтон, К. Шмідт та ін. В загальнодоступному вигляді теоретичні основи бенчмаркінгу як цілісної системи були закладені в працях провідних фахівців з управління якістю Е. Демінга, Ф. Кросбі, К. Ісікави. Крім робіт, спеціально присвячених бенчмаркінгу, таких зарубіжних авторів, як Т. Бенделл, Л. Баультер, П. Гудстадт, С. Міллер, Д. Прескотт теоретичною та методологічною основою роботи послужили основні праці зарубіжних фахівців з маркетингу та стратегічного управління, таких як Д. Аакер, Д. Армстронг, В. Кумар, Дж. Дей, П. Дойль,

Ж. Ж. Ламбен, Т. Левітт, Е. Райе, А. Стрікленд, А. Томпсон, Д. Траут, С. Холленсен.

В Україні філософія бенчмаркінгу поки не отримала широкого визнання в науці і бізнес-середовищі, водночас необхідно відзначити праці вітчизняних фахівців щодо розроблення теоретичних основ і організаційно-методичних аспектів бенчмаркінгу, а також його прикладне застосування при розробленні стратегій розвитку будівельних підприємств: П. Кулікова [1], Д. Чернишева [2], О. Дикого [3], Т. Гончаренко [4], Г. Рижакової [5], Ю. Чуприни [6], І. Івахненко [7], К. Чуприни [8], Г. Шпакової [9], Д. Рижакова [10], В. Поколенка [12]. В цих роботах бенчмаркінг розглядається як безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми та, одночасно, дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та / або сферою діяльності, організаціями.

Мета статті

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних і методичних підходів впровадження стратегічного бенчмаркінгу в систему управління підприємством.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення таких завдань:

- визначити сутність, роль і місце стратегічного бенчмаркінгу в системі управління підприємством;
- систематизувати принципи, види та наявні підходи до процесу формування бенчмаркінгу з метою узагальнення і доповнення методичних основ;
- сформулювати та обґрунтувати стратегію розвитку підприємства електротехнічної галузі на основі використання ключових компетенцій і бенчмаркінгу;
- запропонувати алгоритм оцінки ефективності стратегічних рішень, сформованих на результатах бенчмаркінгу.

Виклад основного матеріалу

Бенчмаркінг пов'язаний з постановкою цілей та є одним з компонентів процесу планування. Деякі дослідники поєднують його з циклом Демінга, що містить у собі чотири елементи: модель безперервного поліпшення процесів, цикл PDCA – плануй (**Plan**), роби (**Do**), перевіряй (**Check**), впливай (**Act**). Методологія PDCA є найпростішим алгоритмом дій керівника з управління процесом і досягнення його цілей. Цикл управління починається з планування.

- Планування: встановлення цілей і процесів, необхідних для досягнення цілей, планування робіт щодо досягнення цілей процесу і задоволення

споживача, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів.

- Виконання: виконання запланованих робіт.
- Перевірка: збирання інформації та контроль результату на основі ключових показників ефективності (KPI), що отримані в ході виконання процесу, виявлення та аналіз відхилень, встановлення причин відхилень.
- Вплив (управління, корегування): вжиття заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, зміни в плануванні та розподілі ресурсів.

Окремі моделі бенчмаркінгу містять у собі до 30 кроків, які необхідно пройти для досягнення кінцевого результату.

У центрі уваги бенчмаркінгу – запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми? Основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу.

Об'єктами бенчмаркінгу можуть бути: методи, процеси, технології, якісні параметри продукції, показники фінансово-господарської діяльності підприємств (структурних підрозділів). Досліджуючи виробничі процеси, методи чи технології виробництва і збуту продукції, головну увагу приділяють пошуку резервів зниження витрат виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

У сучасному глобалізованому світі бенчмаркінг формує нове глобальне мислення в управлінні компанією, створює новий образ дії в ринкових умовах. При цьому маркетинг, як і будь-яка інша система, динамічний і тому вимагає постійного теоретичного осмислення. Знання теоретичних основ бенчмаркінгу є одним з найважливіших чинників успіху в практичному застосуванні його досвіду в діяльності компаній. Отже, є доволі актуальним вивчення багатого досвіду зарубіжних фірм, які давно діють в умовах розвинутих ринкових відносин, і виявлення тих напрямів, які можливо застосувати в Україні, що стоїть на шляху формування ринкових відносин і подальшої інтеграції в світове господарство.

За останній час бенчмаркінг став одним з ефективних і визнаних методів вдосконалення бізнесу і входить в число найпопулярніших інструментів управління. Дані різних зарубіжних досліджень свідчать про залучення в процес еталонного зіставлення від 60 до 90% компаній. В Україні вже з'являються фірми, що використовують бенчмаркінг як елемент стратегії підвищення конкурентоспроможності, але поки таких компаній – одиниці. Для більшості ж керівників "бенчмаркінг" –

це незнайоме слово, а еталонне зіставлення сприймається не як метод управління, а як звичайний аналіз конкурентів або маркетингове дослідження. Однак потенціал бенчмаркінгу великий, і найближчим часом еталонне зіставлення посяде своє законне місце в арсеналі менеджерів.

Динамічне конкурентне еволюціонування компанії передбачає визначення її потенціалу не тільки виходячи з комплексу ресурсів, але і в контексті постійного і цілісного інформаційного процесу, що відображає функціонування, оцінку і управління процесами обігу ресурсів. Отже, всі етапи створення товару є джерелом формування і вдосконалення корпоративних переваг, інформаційним фактором конкурентного розвитку фірми. Фірма тільки виграє, якщо в основу своєї стратегії покладе концепцію, ключовим фактором якої є збирання даних. У сучасному світі інформація постійно оновлюється, і успіх чекає саме ту компанію, яка відповідно до концепції бенчмаркінгу буде проводити переоцінку стандартів своєї діяльності і шукати оптимальні орієнтири для подальшого функціонування.

У зарубіжній і вітчизняній економічній літературі мало спеціальних робіт, присвячених питанню пошуку еталонів ринкової діяльності, навчання на чужому досвіді, який називають бенчмаркінгом. Недостатньо і матеріалів, що стосуються бенчмаркінгу як самостійної маркетингової стратегії і окремого бізнес-процесу. Розгляд теоретичних питань бенчмаркінгу ґрунтується на широкій практиці зарубіжних компаній. При цьому теорія не обмежується узагальненням досвіду практичної діяльності та перенесенням його на нові ситуації, а пов'язана з творчою переробкою цього досвіду, завдяки чому теорія бенчмаркінгу відкриває шляхи і перспективи перед практикою українських компаній, розширює її горизонти.

Наукове поняття "бенчмаркінг" вперше з'явилося в 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу – "для того щоб знайти ефективне рішення у сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах" [13, с. 31].

Згідно з джерелом [1], бенчмаркінг визначається як конкурентний аналіз. Бенчмаркінг (від англ. *benchmark* – "початок відліку") – це механізм порівняльного аналізу ефективності діяльності одного підприємства з показниками інших, успішніших підприємств. Бенчмаркінг (Benchmarking) трактується як систему оцінки діяльності підприємства на основі порівняння з будь-

яким відповідним аналогом [2 – 4]. Але, по суті, не існує однозначності у трактуванні сутності бенчмаркінгу, оскільки цей термін зовсім нещодавно з'явився у вітчизняній науці.

Бенчмаркінг призначений для:

- оцінювання і порівняння власних можливостей підприємства з можливостями найпотужніших конкурентів галузі та підприємств з інших галузей;
- визначення чинників успіху підприємств, які досягли найкращих показників;
- використання цих даних як основи під час визначення стратегії та цілей власного підприємства, а також методів досягнення цих цілей [5–7].

Не кожне підприємство може дозволити собі розробити і здійснювати стратегію зростання без використання позитивного досвіду, особливо в умовах глобальної фінансово-економічної кризи, яка існує нині, оскільки це дуже довготривалий та складний процес, що визначається факторами внутрішнього й зовнішнього середовища. Стратегічні зміни означають масштабні процеси трансформації, що відбуваються під впливом підприємницького середовища з урахуванням потенціалу підприємства. Скерованість на інноваційний розвиток передбачає позитивні якісні зрушення в діяльності підприємства, зміну поточного стану підприємства на суто інший, якісніший [8].

Нині використання головного принципу бенчмаркінгу “від кращого до кращого” повертає до життя та успіху велику кількість підприємств США, Японії, Західної Європи. Для більшості підприємств бенчмаркінг не є новим, оскільки він здійснювався в межах конкурентного аналізу, хоча сам по собі бенчмаркінг є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, ніж підхід конкурентного аналізу. Бенчмаркінг – це необхідний інструмент успіху будь-якого підприємства. Бенчмаркінг розглядається як спосіб оцінювання стратегій та цілей роботи порівняно з першокласними підприємствами для гарантування зростання власного економічного потенціалу.

Також існує цікавий підхід до визначення поняття «бенчмаркінг» одного з основоположників бенчмаркінгу, а саме Бйорна Андерсена [13, с. 272], який стверджував, що вказаний термін був запозичений з таких наук, як географія та геометрія, де позначає умовну площину, де вивчається та визначається стан заданої множини через суму точок по відношенню до деякої точки відліку.

Відомий вчений в галузі бенчмаркінгу Р. С. Кемп [14] стверджує, що бенчмаркінг – це постійний процес вивчення і оцінки товарів, послуг і досвіду виробництва підприємств-конкурентів або

тих, які є визнаними лідерами в своїх галузях. Бенчмаркінг стає своєрідним пошуком кращих практичних рішень у різноманітних галузях, які приводять до вищої продуктивності підприємства [15, с. 199].

Бенчмаркінг – це процес ретельного вимірювання продуктивності підприємства через зіставлення з підприємствами-лідерами, наближення чи випередження кращих у своїй галузі [9]. Бенчмаркінг – це стандарт переваги або досягнення, проти якого аналогічні речі мають бути виміряні або оцінені [10]. Бенчмаркінг – це діяльність, яка спрямована на пошук та визначення кращих практик, які приведуть до вищої продуктивності підприємства [11]. Бенчмаркінг може бути пояснений як систематичний процес пошуку кращої практики, інноваційних ідей та ефективного виконання ресурсів, які спрямовані на підвищення продуктивності підприємства [12, с. 257–260].

Бенчмаркінг – процес визначення, поділу та використання знань і кращих практичних прикладів, спрямованих на поліпшення будь-якого завдання бізнес-процесу, за допомогою дослідження нових підходів вимірювання наявної продуктивності, знаходження, вивчення та виконання практичних рішень, які забезпечують нові можливості для досягнення стратегічних, операційних та фінансових переваг підприємства у конкурентному середовищі. На сьогодні бенчмаркінг достатньо не вивчений та не розвинений в Україні тією мірою, як в найбільш розвинених країнах світу.

Чимало науковців [1 – 5; 13 – 15] трактують бенчмаркінг як конкурентний аналіз. Бенчмаркінг можна застосовувати у всіх сферах діяльності підприємства (виробництві і збуті продукції, маркетингу, логістиці, управлінні персоналом тощо).

Бенчмаркінг на сучасному етапі – це процес виявлення, дослідження, запозичення та адаптації передового досвіду підприємств однієї галузі, а також підприємств інших галузей (“outofbox”) з метою розвитку, що розглядається як ефективна маркетингова технологія.

Бенчмаркінг – це процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи. Бенчмаркінг не можна розглядати як одноразовий захід. Для отримання ефекту необхідно зробити його інтегральною частиною інноваційного та процесу вдосконалення виробничо-господарської діяльності з метою підвищення її ефективності [9].

За даними консалтингової компанії Bain & Co протягом останніх двох років бенчмаркінг входить в трійку найпоширеніших методів управління виробничо-господарською діяльністю в міжнародних

корпораціях [13]. Причиною цього є те, що бенчмаркінг допомагає порівняно швидко та з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси.

Американський центр продуктивності та якості (APQC) розглядає бенчмаркінг як безперервний процес дослідження найкращого практичного досвіду, як ефективний інструмент безперервного удосконалення підприємства. Бенчмаркінг допомагає зрозуміти як працюють передові компанії та допомагає досягти, в деяких випадках, значно вищих результатів, а саме дає змогу зменшити витрати виробництва, підвищити прибутковість, оптимізувати структуру витрат та вибір стратегії діяльності підприємства, що особливо важливо для розвитку економіки України. Крім того, використання бенчмаркінгу приводить до значного зниження витрат на маркетингові дослідження, тобто за допомогою бенчмаркінгового підходу можна вдосконалити маркетингову систему управління підприємством [16].

Фактично бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання розвитку підприємства визначають з урахуванням еталонних значень показників конкурентів. Проте можна стверджувати, що він є більш деталізованим, формалізованим та упорядкованим порівняно з конкурентним аналізом. Водночас, бенчмаркінг не є одноразовою подією, а являє собою безперервну реалізацію комплексу заходів з удосконалення діяльності господарюючого суб'єкта, результати

яких в умовах наявного зворотного зв'язку порівнюються і коригуються (табл. 1).

Для успішного функціонування будівельне підприємство має обрати відповідну стратегію, а також сформулювати основну мету своєї діяльності. Бенчмаркінг як інструмент маркетингової діяльності має бути спрямований на ефективне досягнення поставленої підприємством мети. Процес вибору оптимальної стратегії підрядного підприємства будівництва формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників діяльності компанії та починається з очікування майбутніх змін, ідентифікації стратегічної ситуації, визначення пріоритетів та альтернатив, що своєю чергою формується на основі імплементації елементів бенчмаркінгу.

Застосування технологій бенчмаркінгу має мультицільове призначення, що здійснює позитивний ефект на діяльність будівельного підприємства в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку будівельних послуг. Загальний перелік цілей бенчмаркінгу та їх ключову характеристику для підприємства наведено у табл. 2.

Процес вибору оптимальної стратегії підрядного підприємства будівництва формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників діяльності компанії і починається з очікування майбутніх змін, ідентифікації стратегічної ситуації, визначення пріоритетів та альтернатив, що своєю чергою формується на основі імплементації елементів бенчмаркінгу (рис. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика бенчмаркінгу, конкурентного аналізу та ринкових досліджень

Характеристики процесу	Ринкові дослідження	Аналіз конкурентів	Бенчмаркінг
Загальна мета здійснення	Аналіз ринків або ринкових сегментів	Аналіз стратегії і тактики конкурентів	Формування власної конкурентної позиції, відмінної від конкурентів та фірм-лідерів
Предмет вивчення	Потреби споживачів	Стратегії конкурентів	Методи ведення бізнесу, процеси і види діяльності конкурентів та компаній-лідерів, за якими вони мають кращі результати
Об'єкт вивчення	Товари і послуги; канали дистрибуції та маркетингових комунікацій	Ринки, товари, технології	Методи ведення бізнесу, які найкращим чином дають змогу задовольняти потреби споживачів, конкурентів та фірм-лідерів галузі
Основні обмеження	Рівень задоволення споживчих потреб	Діяльність на ринку	Обмеження відсутні
Значення для прийняття управлінських рішень	Незначне, якщо дослідження не мають системного характеру	Значне в межах відповідної галузі або ринку	Вирішальне для прийняття стратегічних рішень
Основні джерела інформації	Споживачі, постачальники та посередники	Галузеві експерти та аналітики	Підприємства-лідери в галузі, поза галуззю, конкуренти, внутрішні підрозділи, менеджери-новатори

Таблиця 2 – Ключові цілі бенчмаркінгу

Ціль	Характеристика
Орієнтація підприємства на зовнішнє середовище	Пошук нових можливостей і протистояння потенційним загрозам
Прогнозування тенденцій розвитку сфери діяльності підприємства	Зміна потенціалу ринку, товарного асортименту, купівельної спроможності
Планування діяльності	Здійснення оцінки умов зовнішнього середовища
Розподіл ресурсів	Концентрація ресурсів на вирішенні основних проблем підприємства, що стоять на заваді успіху на ринку
Визначення показників конкурентоспроможності	Критерії прийняття рішення про покупку покупцями та оцінки якості
Виявлення позитивних і негативних факторів	Кількісний (або відсотковий) вимір їх впливу на діяльність підприємств
Пошук кращих методів управління	Узагальнення передового досвіду, прийняття оптимальних управлінських рішень
Генерування нових ідей	Результат порівняння господарських процесів або продукції підприємства з конкурентами або підприємствами з кращими методами здійснення господарської діяльності
Мотивація	Здійснення переходу до передових змін в існуючих прийомах господарювання, до інновацій
Спрощення і прискорення бізнес-процесів	Інтегрування функції відмінної якості, виявлення невикористаних можливостей (резервів)
Підвищення ефективності діяльності	Оперативна та стратегічна ефективність

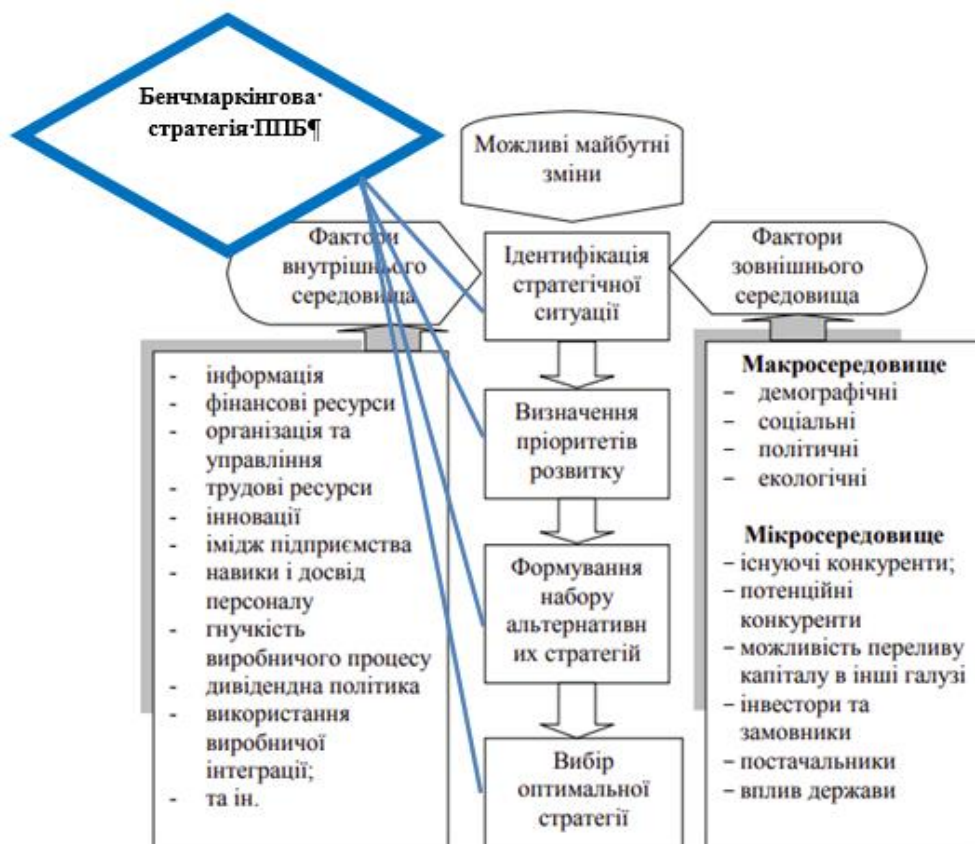


Рисунок 1 – Процес формування вибору оптимальної стратегії на основі імплементації елементів бенчмаркінгу (сформовано автором)

Актуальним зараз стає створення інформаційно-вимірювальних систем для підтримки прийняття рішень ОПР (особа, що приймає рішення) для оцінки та формування стратегії розвитку підприємств підрядного будівництва (ППБ) на базі множини факторів та індикаторів. У процесі аналізу факторів, які формують систему показників для оцінювання досліджуваних об'єктів і формування управлінських рішень на їх основі, ОПР наштовхується на проблему оцінювання не лише кінцевого результату прийнятого рішення, але й оцінювання альтернатив чи ефективності проходження окремих етапів процесу прийняття рішень.

Оцінка можливості використання інструментарію бенчмаркінгу бізнес-процесів підприємств здійснюється за допомогою методу «5x5», методу «перелік з чотирьох питань», матриці Дж. Х. Вільсона, SWOT-аналізу та STEP-аналізу. Процес формування системи показників управління ефективністю діяльності підприємств малого та середнього бізнесу на основі аналізу потреб і можливостей зацікавлених сторін за допомогою інструментарію SWOT-аналізу представлено на рис. 2.

Запропонований метод полягає в декомпозиції проблеми на простіші складові частини, а також в обробленні суджень особи чи осіб, які приймають рішення (ОПР) на підставі парних порівнянь пріоритетів (критеріїв) доцільності. Це дає змогу оцінити рівень взаємодії елементів ієрархії, що в подальшому буде застосовано для формування стратегії розвитку підприємства.

Побудова матриці та результати парних порівнянь для критеріїв другого рівня, до яких належать економічні, ринкові, управлінські, інноваційні фактори та комунікаційна активність підприємств підрядного будівництва дали змогу визначити зв'язок між цими факторами. Надалі формується матриця попарних порівнянь відповідно 3-го рівня із визначенням показника глобальних пріоритетів елементів рівня 3, що в кінцевому підсумку забезпечують бенчмаркінговий базис

формування стратегії підприємства підрядного будівництва.

На основі матричних порівнянь складових критеріїв формування стратегій на мікрорівні необхідним є внесення змін до системи управління підприємствами: перехід від лінійно-функціональної до дивізійної системи управління з організацією підрозділів за підрядним принципом, що допомагає оптимізувати систему управління на основі використання процесного підходу до управління, який розглядає підприємство як мережу пов'язаних між собою бізнес-процесів, а не сукупність розрізнених функцій, орієнтуючи його на результат (рис. 3).

Впровадження системи бенчмаркінгового управління на галузевому рівні дасть змогу здійснити перехід від традиційного «управління станом» до «управління за результатами», оскільки в умовах обмеженості інвестиційних ресурсів зростає роль менеджменту ефективності, в той час як витрати, викликані неякісним менеджментом, збільшуються через витрати на виправлення помилок, недоліків і неякісної продукції.

Досягнення ефективності управління при впровадженні процесного підходу може бути забезпечено на основі інтеграційного з'єднання двох напрямів: моделювання стратегічних бізнес-процесів і створення автоматизованої системи управління проектами розвитку підрядного будівництва. Сформовано структурно-ієрархічну будову бенчмаркінгової стратегії підприємств підрядного будівництва, що розподілена на три рівні: ядро, рівень глибинної та рівень поверхневої бенчмаркінгової стратегії. Подана структура підтверджує, що ядром (центром) обрання будь-якої стратегії є визначення візії, місії, мети та цільової функції ППБ, що в подальшому трансформується на рівень глибинної стратегії (формування складових розвитку, розподілу, інновацій) та завершується на поверхневому рівні (реалізація стратегії на основних структурних підрозділах та елементах компанії).

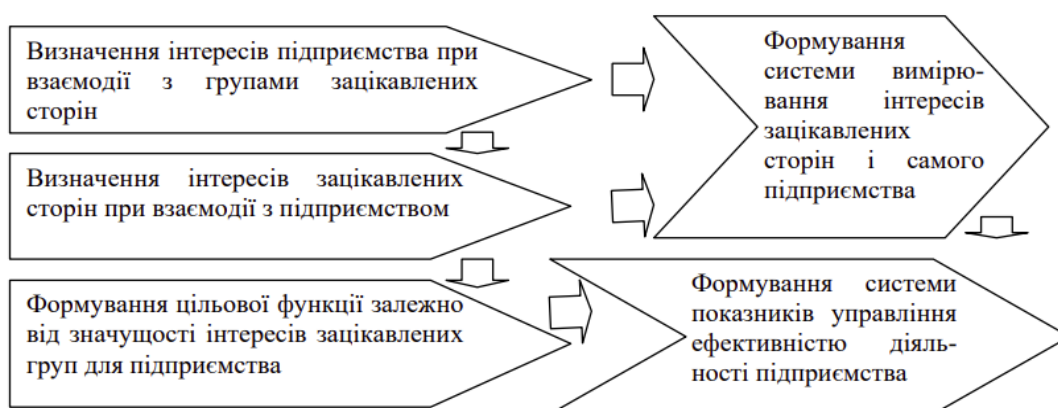


Рисунок 2 – Формування системи показників стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства підрядного будівництва

	A	C	D	E	F	G	H	I	J	L	M	N	O	P	Q	R	S
1	управлінські фактори																
2	Y ₁	ефективний менеджмент								Y ₂	соціальна спрямованість						
3	Y ₁	Y ₁₁	Y ₁₂	Y ₁₃	Y ₁₄		локальний пріоритет u ₁		Y ₂	Y ₂₁	Y ₂₂	Y ₂₃	Y ₂₄		локальний пріоритет u ₂		
4	Y ₁₁	1	4	5	6	3.309751	0.591530938	0.956308	Y ₂₁	1	3	4	7	3.0274	0.542726323	0.936849	
5	Y ₁₂	0.25	1	2	5	1.257433	0.224733158	1.280979	Y ₂₂	0.33	1	0.33	4	0.816497	0.146374504	1.061215	
6	Y ₁₃	0.20	0.5	1	2	0.66874	0.119519743	1.015918	Y ₂₃	0.25	3	1	6	1.456475	0.261104402	1.436074	
7	Y ₁₄	0.17	0.20	0.50	1	0.359304	0.064216161	0.899026	Y ₂₄	0.14	0.25	0.17	1	0.277762	0.049794772	0.896306	
8	aji	1.62	5.70	8.50	14.00	5.595229			aji	1.73	7.25	5.50	18.00	5.578134			
9								λmax		4.152					λmax	4.330	
10								γ		0.051					γ	0.110	
11								β		0.045					β	0.098	
12	Y ₃	мотивація персоналу								Y ₄	кадровий потенціал						
13	Y ₃	Y ₃₁	Y ₃₂	Y ₃₃	Y ₃₄		локальний пріоритет u ₃		Y ₄	Y ₄₁	Y ₄₂	Y ₄₃	Y ₄₄				
14	Y ₃₁	1	3	5	4	2.783158	0.538061389	0.959543	Y ₄₁	1	0.25	0.13	0.25	0.297	0.052	0.890	
15	Y ₃₂	0.33	1	2	3	1.189207	0.22990664	1.111215	Y ₄₂	4	1	0.17	0.33	0.687	0.121	1.239	
16	Y ₃₃	0.20	0.5	1	5	0.840896	0.162568544	1.333062	Y ₄₃	8	6	1	2	3.130	0.551	0.988	
17	Y ₃₄	0.25	0.33	0.20	1	0.359304	0.069463427	0.903025	Y ₄₄	4	3	0.5	1	1.565	0.276	0.988	
18	aji	1.78	4.83	8.20	13.00	5.172565				17.00	10.25	1.79	3.58	5.679			
19								λmax		4.307					λmax	4.104	
20								γ		0.102					γ	0.035	
21								β		0.091					β	0.031	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
1	1 Локальні пріоритети елементів 4-го рівня відносно групи критеріїв "комунікаційна активність"																		
2	K1	маркетингові комунікації									K2	соціальна спрямованість							
3	K1		K11	K12	K13	K14		локальний пріоритет u ₁		K2		K21	K22	K23	K24		локальний пріоритет u ₂		
4	K11		П ₁	1	0.33	0.14	0.17	0.298475	0.051511	0.875681473	K21	П ₁	1	0.33	0.14	0.17	0.298475	0.050967231	0.866443
5	K12		П ₂	3	1	0.20	0.5	0.740083	0.127723	1.064360978	K22	П ₂	3	1	0.17	0.2	0.562341	0.096024859	1.184307
6	K13		П ₃	7	5	1	4	3.439791	0.593638	0.945580946	K23	П ₃	7	6	1	2	3.0274	0.516955904	0.935444
7	K14		П ₄	6	2	0.25	1	1.316074	0.227128	1.287057224	K24	П ₄	6	5	0.5	1	1.96799	0.336052006	1.131375
8	aji			17.00	8.33	1.59	5.67	5.794422			aji		17.00	12.33	1.81	3.37	5.856206		
9									λmax	4.173							λmax	4.118	
10									γ	0.058							γ	0.039	
11									β	0.051							β	0.035	
12	K3	оцінки стійкостерів									K4	заходи стимулювання збуту							
13	K3		K31	K32	K33	K34		локальний пріоритет u ₃		K4		K41	K42	K43	K44				
14	K31		П ₁	1	0.25	0.166667	0.17	0.288675	0.055441	0.9425038	K41	П ₁	1	0.33	0.11	0.13	0.260847	0.040626593	0.853158
15	K32		П ₂	4	1	0.33	0.5	0.903602	0.173541	1.084631003	K42	П ₂	3	1	0.14	0.2	0.541082	0.084272746	1.123637
16	K33		П ₃	6	3	1	2	2.44949	0.470436	0.940871758	K43	П ₃	9	7	1	3	3.707793	0.577483119	0.916664
17	K34		П ₄	6	2	0.50	1	1.565085	0.300582	1.102133123	K44	П ₄	8	5	0.333333	1	1.910886	0.297617542	1.287196
18	aji			17.00	6.25	2.00	3.67	5.206851			aji		21.00	13.33	1.59	4.33	6.420608		
19									λmax	4.070							λmax	4.181	
20									γ	0.023							γ	0.060	
21									β	0.021							β	0.054	

Рисунок 3 – Фрагмент формування матриць порівняння для елементів рівня 3 (авторська розробка)

Висновки

Практична цінність роботи полягає в розробленні організаційно-методичних рекомендацій з використання сучасних прийомів бенчмаркінгу в практиці господарювання українських будівельних підприємств. Реалізація пропозицій дасть змогу: підвищити ефективність управління та прийняття стратегічних рішень; скоординувати роботу підрозділів підприємства з метою досягнення стійкої конкурентоспроможності. Розроблений алгоритм процесу бенчмаркінгу передбачає введення додаткових етапів: визначення цілей на всіх рівнях управління підприємством, виявлення критичного об'єкта для порівняння, ідентифікація пріоритетних бізнес-процесів на основі порівняльної оцінки підприємств (тестоване і «еталонне») з подальшим

аналізом ефективності їх впровадження, що допомагає застосовувати технологію бенчмаркінгу на всіх рівнях управління. Розроблений механізм впровадження стратегічного бенчмаркінгу в систему управління підприємством дає змогу орієнтуватися на випередження розвитку об'єкта управління і включає принципи (регламентація проєкту, комплексність практичної реалізації результатів бенчмаркінгу, пріоритет в стратегічних цілях, інноваційність у прийнятті рішень, безперервність зовнішнього бенчмаркінгу), напрями (накопичувати інформацію щодо еталонних підприємств та розробляти власну стратегію на підставі результатів бенчмаркінгу) і методи (спостереження, аналіз діяльності, дослідження офіційних документів) для формування стратегічних рішень підприємства.

Список літератури

1. Petro Kulikov, Galyna Ryzhakova, Tetyana Honcharenko, Dmytro Ryzhakov and Oksana Malykhina OLAP-Tools for the Formation of Connected and Diversified Production and Project Management Systems *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering* Vol 9, No.5, September – October 2020. pp.8670–8676. Available Online at <http://www.warse.org/IJATCSE/static/pdf/file/ijatcse254952020.pdf> <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/254952020>
2. Denys Chernyshev, Dmytro Ryzhakov, Oleksandr Dikiy, Oleksandr Khomenko and Serhiy Petrukha Innovative Technology for Management Tools of Commercial Real Estate in Construction *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research* Volume 8. No. 9, September 2020 pp. 4967-4973. SCOPUS Available Online at <http://www.warse.org/IJETER/static/pdf/file/ijeter13892020.pdf> <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/13892020>
3. Dmytro Ryzhakov, Oleksandr Dikiy, Maksim Druzhynin, Hanna Petrenko, Tetyana Savchuk. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research* Volume 8. No. 8, August 2020 4526-4532. SCOPUS Available Online at <http://www.warse.org/IJETER/static/pdf/file/ijeter78882020.pdf> <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/78882020>
4. Tetyana Honcharenko, Yuri Chupryna, Iryna Ivakhnenko, Miroslava Zinchenko, Tetiana Tsyfra Reengineering of the Construction Companies Based on BIM-technology *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research* Volume 8. No. 8, August 2020 pp. 4166-4172. Available Online at <http://www.warse.org/IJETER/static/pdf/file/ijeter22882020.pdf> <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/22882020>
5. Galyna Ryzhakova, Vadym Pokolenko, Oksana Malykhina, Kostiantyn Predun and Nina Petrukha Structural Regulation of Methodological Management Approaches and Applied Reengineering Tools for Enterprises-Developers in Construction *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research* Volume 8. No. 10, October 2020 pp. 7560-7567. SCOPUS
6. Чуприна Ю. А. Функціональні методологічні підсистеми управління цифровими трансформаціями бізнес-процесів та оргструктур будівельних підсистем / І. С. Івахненко, Х. М. Чуприна та ін. *Системна конфігурація менеджменту будівництва: модернізація методико-аналітичних інструментів*: кол. монографія за ред. Г. М. Рижаків. Київ: Вид-во ДНДІ інформатизації та економіки, 2020. С. 193–214.
7. Ryzhakova G., Chupryna K., Ivakhnenko I. Expert-analytical model of management quality assessment at a construction enterprise / G. Ryzhakova, K. Chupryna, I. Ivakhnenko, A. Derkach, D. Hulciaev. *Scientific Journal of Astana IT University*, Volume 3, September 2020. P. 71–82.
8. Чуприна Х. М. Стратегія реконфігурації бізнес-процесів будівельних підприємств / Х. М. Чуприна, Ю. А. Чуприна, М. В. Бородавко, Д. О. Гавріков. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 41. С. 169 – 174. <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-41/25.pdf>
9. Івахненко І. С., Турінін О. В. Дослідження функціональної ролі будівельного комплексу в соціально-економічній системі України. *Регіональна економіка та управління*. № 2(28). 2020. С. 6–62. [http://siee.zp.ua/images/journal/2020/2-1\(28\)2020.pdf](http://siee.zp.ua/images/journal/2020/2-1(28)2020.pdf)
10. Шпакова Г. В., Шпаков А.В. Концептуальні особливості атрибуції стратегічних планів стейкхолдерів будівельної галузі. *Будівельні конструкції. Теорія і практика*. 2020. Вип. 7. С. 66–75. <http://bctr.knuba.edu.ua/article/view/218104>. DOI: <https://doi.org/10.32347/2522-4182.7.2020.66-75>.
11. Ryzhakova G., Ryzhakov D., Petrukha S., Ishchenko T., Honcharenko T. The innovative technology for modeling management business process of the enterprise // *International Journal of Recent Technology and Engineering*. – *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 4024–4033. SCOPUS. <https://doi.org/10.35940/ijrte.D8356.118419>.
12. Чернишев Д. О., Поколенко В. О., Горбач М. В. Методичне підґрунття та адміністративно-управлінські засади вдосконалення операційно-виробничої системи та організаційної структури девелоперської компанії: Зб. наук. пр. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. Вип. 39. Ч. 2. Київ: КНУБА, 2019. С. 34–42.
13. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен; пер. с англ. С.В. Ариничева; науч. ред. Ю. П. Адлер. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с. (Серия «Практический менеджмент»).
14. Camp R. C. Benchmarking. Hanser. 1994. P. 198–201.
15. Richman T. How benchmarking can improve business reengineering in *Planning Review*. Koontz. 2003. № 7. P. 26–28.
16. APQC Process Classification Framework / <http://www.apqc.org> – офіційний сайт громадського об'єднання “Американський центр продуктивності та якості”.

Стаття надійшла до редколегії 17.02.2021

Malashkin Maksym

Applicant for the Department of Management in Construction, orcid.org/0000-0001-5709-9599
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Ryzhakov Dmytro

DSc (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics of Construction, orcid.org/0000-0002-2777-7480
Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Kushnir Ilya

Postgraduate student of the Department of Management in Construction, orcid.org/0000-0001-6117-9735

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Druzhynina Iryna

PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management in Construction, orcid.org/0000-0003-2688-779X

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Vakolyuk Anatoliy

PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management in Construction, orcid.org/0000-0003-0599-6436

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

Maximyuk Julia

Graduate student of the Department of Management in Construction, orcid.org/0000-0001-8791-1197

Kyiv National University of Construction and Architecture, Kyiv

**FUNCTIONAL AND INSTRUMENTAL APPROACHES TO IDENTIFICATION
OF THE BENCHMARKING STRATEGY OF CONSTRUCTION COMPANIES**

Abstract. *In the conditions of turbulent environment, globalization of economic processes, highly competitive market, limited resources, the priority tasks for domestic enterprises are: search for new factors to increase competitiveness; improving and more active use of marketing management tools, and in particular strengthening the importance of its analytical function in strategic decision-making. The solution to this problem is associated with the development and implementation of strategies for active innovative development of enterprises, where the central place should be given to strategic benchmarking, in order to study and apply best practices. It, as the most relevant tool of strategic management, raises research to a qualitatively new level, focuses on anticipating the development of the object of management. Integrating into the management system and corporate culture of the enterprise, strategic benchmarking allows you to set goals that meet the requirements of the global market, to identify the best strategic decisions and business strategies to systematically improve its activities. The need and possibility to use the advanced world and domestic achievements is an urgent need of Ukrainian business. In this regard, the study of methodological approaches to the effective organization of strategic benchmarking and the creation of applied developments that facilitate its implementation in the management system of domestic enterprises, is timely and relevant.*

Keywords: *benchmarking; benchmarking strategy; construction enterprise; enterprise management system*

References

1. Kulikov, Petro, Ryzhakova, Galyna, Honcharenko, Tetyana, Ryzhakov, Dmytro and Malykhina, Oksana. (2020). OLAP-Tools for the Formation of Connected and Diversified Production and Project Management Systems. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9, 5, 8670–8676. Available Online at <http://www.warse.org/IJATCSE/static/pdf/file/ijatcse254952020.pdf> <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/254952020>.
2. Chernyshev, Denys, Ryzhakov, Dmytro, Dikiy, Oleksandr, Khomenko, Oleksandr and Petrukha, Serhiy. (2020) Innovative Technology for Management Tools of Commercial Real Estate in Construction. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 8, 9, 4967-4973. Available Online at <http://www.warse.org/IJETER/static/pdf/file/ijeter13892020.pdf> <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/13892020>.
3. Ryzhakov, Dmytro, Dikiy, Oleksandr, Druzhynin, Maksim, Petrenko, Hanna, Savchuk, Tetyana. (2020). *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 8, 8, 4526-4532. Available Online at <http://www.warse.org/IJETER/static/pdf/file/ijeter78882020.pdf> <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/78882020>.
4. Honcharenko, Tetyana, Chupryna, Yuri, Ivakhnenko, Iryna, Zinchenko, Mirosława, Tsyfra, Tetiana. (2020). Reengineering of the Construction Companies Based on BIM-technology. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 8, 8, 4166-4172. Available Online at <http://www.warse.org/IJETER/static/pdf/file/ijeter22882020.pdf> <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/22882020>.
5. Ryzhakova, Galyna, Pokolenko, Vadym, Malykhina, Oksana, Predun, Kostiantyn and Petrukha, Nina. (2020). Structural Regulation of Methodological Management Approaches and Applied Reengineering Tools for Enterprises-Developers in Construction. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 8, 10, 7560-7567.
6. Chupryna, Y. A., Ivakhnenko, I. S., Chupryna, H. M. and others. (2020). Functional methodological subsystems of management of digital transformations of business processes and organizational structures of construction subsystems. System configuration of construction management: modernization of methodological and analytical tools: collective monograph, ed. GM Ryzhakova. Kyiv: Publishing House of the Institute of Informatization and Economics, 193–214.
7. Ryzhakova, G., Chupryna, K., Ivakhnenko, I., Derkach, A., Huliaiev, D. (2020). Expert-analytical model of management quality assessment at a construction enterprise. *Scientific Journal of Astana IT University*, 3, 71–82.
8. Chupryna, Kristina, Chupryna, Iurii, Borodavko, Mykhailo & Gavrikov, Denis. (2020). Reconfiguration strategies of building enterprises business processes. *Management of development of complex systems*, 41, 169–174; [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.169-174](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.169-174).

9. Ivakhnenko, I. S., Turinin, O. V. (2020). Research of the functional role of the construction complex in the socio-economic system of Ukraine. *Regional economy and management*, 2(28), 56–62. [http://siee.zp.ua/images/journal/2020/2-1\(28\)2020.pdf](http://siee.zp.ua/images/journal/2020/2-1(28)2020.pdf)
10. Shpakova, G. V., Shpakov, A. V. (2020). Conceptual features of attribution of strategic plans of stakeholders of the construction industry. *Building constructions. Theory and practice*, 7, 66–75. [http:// http://bctp.knuba.edu.ua/article/view/218104](http://bctp.knuba.edu.ua/article/view/218104). DOI: <https://doi.org/10.32347/2522-4182.7.2020.66-75>.
11. Ryzhakova, G., Ryzhakov, D., Petrukha, S., Ishchenko, T., Honcharenko, T. (2020). The innovative technology for modeling management business process of the enterprise. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(4), 4024–4033. <https://doi.org/10.35940/ijrte.D8356.118419>.
12. Chernyshev, D. O., Pokolenko, V. O., Gorbach, M. V. (2019). Methodical basis and administrative principles of improving the operational and production system and organizational structure of the development company. *Ways to increase the efficiency of construction in the formation of market relations*, 39, 2, 34–42.
13. Andersen, B. (2003). Business processes. Tools of improvement. Moscow: RIA "Standards and Quality", 272. (Practical Management Series).
14. Camp, R. C. (1994). Benchmarking. Hanser, 198–201.
15. Richman, T. (2003). How benchmarking can improve business reengineering in *Planning Review*. Koontz, 7, 26–28.
16. APQC Process Classification Framework / [http:// www.apqc.org](http://www.apqc.org) – official site of the “American Center for Productivity and Quality, Non-Governmental Organization”.

Посилання на публікацію

- APA Malashkin, Maksym, Ryzhakov, Dmytro, Kushnir, Ilya, Druzhynina, Iryna, Vakolyuk, Anatoliy & Maximyuk, Julia. (2021). Functional and instrumental approaches to identification of the benchmarking strategy of construction companies. *Management of development of complex systems*, 45, 150–160; [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2021.45.150-160](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.150-160).
- ДСТУ Малашкін М. А., Рижаков Д. А., Кушнір І. І., Дружиніна І. В., Ваколюк А. С., Максим'юк Ю. С. Функціональні та інструментальні підходи ідентифікації бенчмаркінгової стратегії будівельних підприємств. Київ, 2021. *Управління розвитком складних систем*. № 45. С. 150 – 160; [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2021.45.150-160](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.150-160).